

PE-PROGRAMMA

# DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING VERZEKERAARS 2017-2019



LEADERSHIP,  
ENTREPRENEURSHIP,  
STEWARDSHIP



# INDEX

<b>Deskundigheidsbevordering Verzekeraars 2017-2019</b>	3
<b>Modules 2017-2019</b>	5
<b>Toelichting modules PE-programma</b>	
<b>Deskundigheidsbevordering</b>	7



# DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING VERZEKERAARS 2017-2019

**Sinds 2011 verzorgt Universiteit Nyenrode in samenwerking met het Verbond van Verzekeraars het PE-programma Deskundigheidsbevordering voor commissarissen en bestuurders van verzekeringsinstellingen.**

## Programma 2017-2019

We borduren in belangrijke mate voort op de actuele thema's uit het programma 2015-2017. De versnelling van innovaties, digitale transformatie, snel wijzigende bedrijfsmodellen, nieuwe toetreders en klanten die anders georganiseerd zijn, blijven actuele en impactvolle thema's.

Hetzelfde geldt voor strategic sourcing, ethische dilemma's rond Big Data en privacy, nieuwe vormen van risicodeling, concurrentie uit onverwachte hoek, data governance, productontwikkeling, nieuwe business modellen, transparantie, duurzaam vermogensbeheer (inclusief de search for yield) en regulering. Bijna alle sectoren in de economie worden geraakt door deze fundamentele ontwikkelingen en zijn op zoek naar nieuwe distributie- en verdienmodellen.

Uitgangspunt blijft een actueel deskundigheidsprogramma dat voldoet aan de eisen die de verscherpte wet- en regelgeving, de permanente educatieverplichting, de gedragscode Verzekeraars, de Governance Principles en de zelfregulering stellen. De modules sluiten aan bij de strategische agenda van commissarissen en bestuurders;

- Module 1: Organisatie, uitbesteding, data governance en verzekeren
- Module 2: Verdieping Vermogensbeheer
- Module 3: Ontwikkelingen, markten en producten

## Opzet

De thema's zijn per module geclusterd, waarbij we scherp letten op verdieping en afwisseling van leer- en werkvormen. Uit de evaluatie van voorgaande programma's blijkt dat we nog dichter moeten aansluiten bij de actuele agenda's van commissarissen en bestuurders. Daarbij gaat het vooral om het 'waarom' en het 'hoe'. De eigen situatie, plannen en de ambities kunnen we op deze manier ook beter centraal stellen.

## Keuzemodules

Het PE-programma 2017-2019 bestaat uit drie modules/dagen (met elk drie onderdelen). Hoewel de middag/avond als prettig wordt ervaren, bieden we op verzoek een aantal dagen overdag aan. De maximale groepsgrootte bedraagt 20 deelnemers. Dit nodigt deelnemers nog meer uit om ervaringen te delen en ideeën, (schijn)zekerheden en twijfels te analyseren en door te spreken. Per module is duidelijk aangegeven of deze voor commissarissen of voor bestuurders is.



# MODULES 2017-2019

De drie dagen worden in een cyclus van twee jaar doorlopen, zodat over die periode alle ‘verplichte’ onderwerpen worden geraakt. De indeling van de modules is als volgt:

## **MODULE 1: ORGANISATIE, UITBESTEDING, DATA GOVERNANCE EN VERZEKEREN**

1. Kwaliteitsmanagement en uitbestedingsbeleid
  - CIO financiële sector
  - gastsprekers
2. Data management en data governance
  - Ruud Brink MSc. MiM
  - Willem van Asperen MSc.
  - ing. Michiel Krol MBA
3. Duurzaam verzekeren en het morele ‘Big Data kompas’
  - dr. Edgar Karssing

## **MODULE 2: VERDIEPING VERMOGENSBEHEER**

1. ESG beleid verzekeraars
  - Peter Borgdorff
2. DNB over thema onderzoek search for yield en beleggingsbeleid
  - gastsprekers DNB
3. Challenge huidig beleggingsbeleid van de verzekeraar en simulatie
  - drs. Thijs Jochems

## **MODULE 3: ONTWIKKELINGEN MARKTEN EN PRODUCTEN**

1. Veranderingen risico solidariteit en actuariële ontwikkelingen
  - dr. ir. René Doff
  - gastsprekers
2. Productontwikkeling beleggingsproducten en trends en ontwikkelingen in de sector
  - gastsprekers AFM
  - Leo De Boer of Richard Weurding
3. Disrupties in verzekeringssector en nieuwe business modellen
  - drs. Jeroen Kemperman



## Investering en locatie

Het programma vindt plaats op Nyenrode Business Universiteit. De prijs voor een dag bedraagt € 995 (geen btw). Dit is inclusief eventuele literatuur, syllabi en alle accommodatiekosten, zoals diners. Het ochtend-middag programma start om 09.00 uur en duurt tot 17.00 uur. Het middag-avond programma start om 14.00 uur en duurt tot 21.30 uur.

## Aanmelding

Als uw interesse gewekt is, nodigen wij u van harte uit om u in te schrijven. U kunt zich aanmelden via het digitale inschrijfformulier dat u kunt downloaden op [www.nyenrode.nl/verzekeraars](http://www.nyenrode.nl/verzekeraars). Tevens vindt u hier de actuele data. Na inzending van het inschrijfformulier ontvangt u per e-mail een bevestiging. Voor dit programma ontvangt u PE-uren.



Houdt u er rekening mee dat we een groepsgrootte van maximaal 20 deelnemers hanteren.

## INLICHTINGEN

Voor inlichtingen, opmerkingen, reacties en/of vragen kunt u te allen tijde contact met ons opnemen. Wij hopen u binnenkort te mogen verwelkomen.

### mr. Roy Kramer RA

(programmadirecteur)

☎ +31 647 90 82 86

✉ [r.kramer@nyenrode.nl](mailto:r.kramer@nyenrode.nl)

### Mandy Geurtsen & Marianne Troost

(programmacoördinator)

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

☎ +31 346 291 487

✉ [m.geurtsen@nyenrode.nl](mailto:m.geurtsen@nyenrode.nl)

🌐 [www.nyenrode.nl/verzekeraars](http://www.nyenrode.nl/verzekeraars)

# TOELICHTING MODULES PE-PROGRAMMA DESKUNDIGHEIDSBEVORDERING

## **MODULE 1: ORGANISATIE, UITBESTEDING, DATA GOVERNANCE EN VERZEKEREN**

### **Kwaliteitsmanagement en uitbestedingsbeleid**

Verzekeraars worden digitaal. Technologie en informatievoorziening spelen daarbij een kritieke en succesbepalende rol. Uitbesteding van ICT, oftewel strategische outsourcing staat momenteel in de spotlights. In deze workshop gaan we in op de (wettelijke) eisen aan uitbesteding door verzekeraars. We bespreken de opzet en de werking van een goed uitbestedingsbeleid.

Strategic sourcing behoort een weloverwogen beslissing te zijn, die wordt gedragen vanuit de top. Mogelijk dat uiteindelijk een klein aantal grote leveranciers de basisfunctionaliteiten leveren. Daarnaast behandelen we de risico- en kwaliteit-managementsystemen die nodig zijn voor de goede aansturing van uitbestedingen en staan we stil bij het toezicht kader op uitbestedingen. We focussen daarbij op vendor (risk)management, het ontwikkelen van samenwerkingsrelaties in een ecosysteem van strategische partners, de rol van strategic sourcing in transformatie en innovatie en de governance rond uitbesteding.

- CIO financiële sector
- gastsprekers

### **Data management en data governance: (Data Driven Disciplined Performance Game)**

Zoals iedereen inmiddels weet neemt de hoeveelheid beschikbare interne en externe data exponentieel toe. Dit geldt ook voor de toegevoegde waarde van data. De beschikbaarheid van kwalitatief goede data is een concurrentiefactor geworden.

Daarnaast is data van grote betekenis voor een effectieve ondernemingsbesturing en draagt het bij aan de effectiviteit van de risk- en compliance functies. Aan de hand van een zogenaamde ‘serious game’ wordt in deze module het belang van data governance tastbaar gemaakt.

We ervaren het belang van data voor zowel het presteren als het besturen van organisaties en het belang van data voor het beheersen van risico's en het naleven van interne en externe regelgeving. Data governance, data kwaliteit, data security en data management komen eveneens interactief aan bod. Deze game is ontwikkeld in samenwerking met data-scientists, experts in artificial intelligence, robotics, machine learning en predictive modelling. De deelnemer maakt beslissingen onder tijdsdruk en krijgt daar direct respons op vanuit de game. Zodoende reflecteert dit werkelijk de realiteit.

- Ruud Brink MSc. MiM
- Willem van Asperen MSc.
- ing. Michiel Krol MBA



## Duurzaam verzekeren en het morele 'Big Data kompas'

Het optimisme over (Big) Data is groot, maar 'de revolutie' roept ook maatschappelijke vragen op. 'Worden klanten beter bediend door data of kleven er ook risico's aan? En welke dan?' Het Verbond van Verzekeraars heeft met "Grip op data. Green paper Big Data" een voorzet gegeven. Hoe nu verder? Wat betekent 'de revolutie' voor verzekeraars? Voor klanten? Voor 'the society at large'? Daar komt bij dat privacy bescherming van de klant een majeur punt zal worden.

Wat zien we vanuit een moreel perspectief als we met elkaar nadenken over privacy, over solidariteit, over het bestaansrecht van verzekeraars, ondernemend verzekeren en concurrentie? Een maatschappelijke rol pakken én ondernemend zijn. Gaat dat samen? In deze workshop zullen we concrete handvatten ontwikkelen om het moreel Big Data kompas te ijken.

- dr. Edgar Karssing

## MODULE 2: VERDIEPING VERMOGENSBEHEER

### ESG beleid verzekeraars

Verzekeraars staan steeds meer in de schijnwerpers, maar het vertrouwen in verzekeraars staat nog steeds onder druk. Uit diverse onderzoeken blijkt dat het vertrouwen van consumenten in verzekeraars steeds vaker wordt bepaald door de wijze waarop de verzekeraar zaken doet. Eén van de aspecten die steeds vaker in de schijnwerpers komt en impact heeft op dat vertrouwen, is het beleid met betrekking tot verantwoord en ethisch beleggen.

Uit diverse onderzoeken blijkt dat als financiële instellingen een goed ESG beleid hebben en dit uitdragen, dit een belangrijke bijdrage kan leveren aan de toename van het vertrouwen. Hoe kan een bestuur hier sturing aan geven? We gaan hierover aan de hand van de actualiteit en vele voorbeelden in dialoog met elkaar.

- Peter Borgdorff





### **DNB over thema onderzoek search for yield en conclusies beleggingsbeleid verzekeraars**

De aanhoudende lage rente zet de financiële positie van verzekeraars onder druk. Om in deze markt toch rendement te behalen, kunnen marktpartijen geneigd zijn om meer risico's te nemen (search for yield). Dit kan de risicogevoeligheid van de balansen van verzekeraars vergroten, vooral wanneer risicopremies onvoldoende compensatie bieden voor de risico's die daar tegenover staan. Daarnaast kan de zoektocht naar rendement door beleggers leiden tot zeepbelvorming op de financiële markten. In het Overzicht Financiële Stabiliteit, heeft DNB geconstateerd dat de koersen van sommige vermogenstitels niet geheel in lijn lijken met de ontwikkeling van economische fundamenteën. Als het marktsentiment omslaat, kunnen zich onverwachte verliezen voordoen. Welke afwegingen kunnen verzekeraars hierin maken en welke reflecties geeft de toezichthouder mee?

- gastsprekers DNB
- 

### **Challenge huidig beleggingsbeleid van de verzekeraar (aan de hand van casuïstiek en simulatie)**

In het PE-programma verzekeraars 2015-2017 hebben we aandacht gegeven aan het feit dat de aannames waarop veel verzekeraars en vermogensbeheerders hun beleggingsbeleid baseren niet meer werken in de 21e eeuw. Veel van de theoretische modellen zijn van de jaren '50 van de vorige eeuw.

In deze module gaan we een stap verder en staan we stil bij de aannames waarop een goed beleggingsbeleid van een verzekeraar gebaseerd dient te zijn. We geven de bouwstenen mee waardoor bestuurders en commissarissen zich kunnen vergewissen van goede countervailing power tegenover de beleggingscommissie en de externe vermogensbeheerders.

- drs. Thijs Jochems
-

## MODULE 3: ONTWIKKELINGEN MARKTEN EN PRODUCTEN

### Veranderingen risico solidariteit en actuariële ontwikkelingen

We gaan tijdens deze workshop in op de actuele zaken waar verzekeraars mee te maken hebben. Eén van de grootse onzekerheden voor verzekeraars is de situatie dat de eindklanten steeds meer data gaan benutten voor hun eigen risicomanagement. Wat als gebeurtenissen voor een consument steeds minder onzeker worden, of sterker nog voorspelbaar worden? Wat als de consument steeds beter kan bepalen wanneer deze een risico over wil dragen aan een verzekeraar? Wat als consumenten ten opzichte van verzekeraars in het voordeel zijn van de risico inschatting?

Daarnaast zien we dat consumenten zelf solidariteitskringen oprichten om zich te verzekeren. Hoe kan een verzekeraar omgaan met deze veranderingen?

Vaak is bewustwording van de veranderingen al een goede eerste stap om te reflecteren naar de eigen risicomodellen. We bespreken en delen tevens de best practices over allerlei actuariële zaken, zoals de herstelplannen verzekeraars, best practices Orsa's, best practices Solvency II, ontwikkelingen sterfte tabellen en impactvolle ontwikkelingen zoals klimaatverandering.

- dr. ir. René Doff
  - gastsprekers
- 

### Productontwikkeling beleggingsproducten en trends en ontwikkelingen in de sector

Het onderwerp productontwikkeling is al meerdere jaren actueel. Verzekeraars hebben de verplichting te beschikken over een adequaat productontwikkelingsproces, conform de Governance Principles Verzekeraars. Het merendeel van de financiële ondernemingen is al een aantal jaren intensief aan de slag met het vernieuwen van hun productontwikkelingsprocessen en het evalueren van hun financiële producten.

Ook de AFM is sinds een aantal jaren met dit onderwerp bezig en is in constructief overleg met aanbieders over hun werkzaamheden op dit gebied.

In dit college zoeken we samen met de AFM, Leo De Boer of Richard Weurding een moment van reflectie over dit thema. Daaraan voorafgaand neemt Richard of Leo ons interactief mee in de actuele ontwikkelingen en trends in de sector.

- gastsprekers AFM
  - Leo De Boer of Richard Weurding
- 



## Disrupties in verzekeringssector en nieuwe business modellen

Digitale transformatie en disruptie staan in het middelpunt van de belangstelling. De rol van verzekeren was, is en blijft echter waardevol voor de maatschappij. Verzekeren zorgt voor continuïteit en zekerheid: onvoorziene tegenvallers leiden niet meteen tot rampspoed als je samen met anderen de klappen kunt opvangen. Dat wil niet zeggen dat de huidige verzekeraars ook een gezond toekomstperspectief hebben.

Veel bestaande businessmodellen zijn niet toekomstvast. Distributie en klantcontact kan ook worden gedaan door telecom en Tech-bedrijven. De basisfunctionaliteiten daarachter kunnen worden ingevuld met digitale systemen en zelf-bedieningsplatformen met een robuuste financiële huishouding en vergunning achter de schermen. Dat vraagt niet noodzakelijkerwijs om grote gebouwen en dure personeelsbestanden.

Als verzekeraars (en ook banken) meer willen zijn dan een solvabele back-office, dan zijn er doorbraken nodig om weer te gaan ondernemen vanuit hernieuwd vertrouwen. Dat vraagt een heldere visie die consistent is verankerd in vernieuwde en digitale businessmodellen waarmee waarde wordt gecreëerd voor en door alle betrokkenen. Ter inspiratie wordt gekeken naar het goede voorbeeld van achttien briljante businessmodellen die laten zien hoe het moest, hoe het nu kan en wat het wenkend perspectief is voor morgen. Daarbij worden de deelnemers aan het denken gezet over de toekomst van het eigen businessmodel, hun rol daarbij, wendbaarheid, de governance, de regelgeving en het kunnen verbinden van het 'waarom', 'wat' en 'hoe'.

- drs. Jeroen Kemperman



**Nyenrode Business Universiteit**

Straatweg 25, 3621 BG Breukelen

Postbus 130, 3620 AC Breukelen

📞 0346 291 487

✉ m.geurtsen@nyenrode.nl

🌐 [www.nyenrode.nl/verzekeraars](http://www.nyenrode.nl/verzekeraars)